

Humanisierung am Arbeitsplatz – arbeitspsychologische Konzepte

Eberhard Ulich¹

I.

Auf die Frage, warum Menschen arbeiten, kann es durchaus verschiedene Antworten geben. Neben der naheliegenden Antwort «um Geld zu verdienen», kommen etwa folgende weitere Begründungen in Betracht:

- um einen Beitrag für die Allgemeinheit zu leisten
- um eine gesellschaftliche Norm zu erfüllen
- um einer religiösen Verpflichtung nachzukommen
- um persönliche Ziele verwirklichen zu können
- um der Selbstachtung willen
- um körperlich und/oder geistig aktiv sein zu können
- um den Zeitablauf zu strukturieren
- um mit anderen kommunizieren zu können
- um belastenden Gefühlen und Gedanken zu entfliehen.

Schon vor einigen Jahren hat der amerikanische Psychologe Robert Schrank [2] allerdings festgestellt, dass wahrscheinlich immer mehr Menschen es vorziehen würden, viel weniger oder überhaupt nicht mehr zu arbeiten, wenn sie nicht arbeiten müssten. Neuere Forschungen über die sogenannten *zentralen Lebensinteressen* deuten ebenfalls darauf hin, dass wir derzeit den Beginn eines Wertwandels erleben, in dessen Gefolge der Stellenwert der Arbeit als zentrales Lebensinteresse bedeutsame Veränderungen erfährt. Diese Veränderungen finden ihren Niederschlag in sieben Thesen, die Daniel Yankelovich [8] aufgrund umfangreicher empirischer Untersuchungen formulierte:

1. Eine neue Generation von Arbeitnehmern fordert bessere Arbeitsbedingungen.
2. Die eigene Arbeit gibt heute weniger Menschen als früher Zufriedenheit und Sinn im Leben.
3. Arbeit wird nicht mehr als sinnvoll empfunden. Für immer mehr Männer liegt der Sinn der Arbeit darin, eine angenehme Freizeit zu ermöglichen.
4. Arbeit selbst wird nicht mehr als sinnvoll empfunden. Für immer mehr Frauen liegt der Sinn der Arbeit darin, finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen.
5. Es wird schwieriger, arbeitende Menschen zu Leistungen zu motivieren: Sie identifizieren sich nicht mehr mit ihrem Beruf, die Berufsrolle bestimmt nicht mehr das Verhalten.
6. Es wird schwieriger, arbeitende Menschen zu Leistungen zu motivieren: Geld und Erfolg sind keine grossen Anreize mehr.

Die Rationalisierung der menschlichen Arbeit hat vielfach zu einer Verarmung des Arbeitsinhaltes geführt. Der Autor diskutiert die Folgen dieser Entwicklung und weist auf Möglichkeiten der Bereicherung der Arbeit hin.

7. Die Weigerung von immer mehr Arbeitnehmern, in traditionellen Arbeitsverhältnissen mehr als das Notwendige zu tun, ist zugleich die Chance für eine Verbesserung dieser Verhältnisse.

Die empirischen Belege für diese Thesen mehren sich. Zunächst stellt sich die Frage nach den Gründen für den sich hier offensichtlich anbahnenden *Wertwandel*. Wahrscheinlich haben wir es dabei mit einem ganzen Bündel von Ursachen zu tun, zu denen, zumindest in einigen Ländern, gewisse Wohlstandsentwicklungen ebenso gehören wie die – zum Beispiel in der Technologie- und Umweltdiskussion immer deutlicher sich artikulierende – Frage nach dem Sinn und der Qualität des Lebens. Zu den entscheidenden Ursachen für die sich verändernde Einstellung gegenüber der Arbeit dürfte allerdings die Veränderung der Bildungsvoraussetzungen gehören. So wird in der im Jahre 1973 erschienenen Studie über «*Work in America*» [7] ausdrücklich darauf hingewiesen, dass nach tayloristischen Prinzipien gestaltete Arbeitstätigkeiten mehr und mehr abgelehnt werden, weil die seit der Einführung des Taylorismus im ersten Viertel dieses Jahrhunderts entscheidend veränderten Bildungs- und Ausbildungsbedingungen bedeutsame Veränderungen von Werten und Ansprüchen nach sich gezogen hätten.

In einer von der niederländischen Regierung im Jahre 1975 publizierten «*Erklärung über die Arbeitsmöglichkeiten*» wird ebenfalls auf die ständig zunehmende Divergenz zwischen Schul- und Berufsausbildung einerseits und dem qualifikatorischen Niveau der meisten Arbeitstätigkeiten andererseits hingewiesen. Ähnliche Erfahrungen aus anderen Industrieländern bestätigen, dass der «Gap» zwischen dem Niveau der Schul- und Berufsausbildung und der Möglichkeit, die dort erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsprozess einzusetzen, sich offenbar ständig vergrössert. Dies scheint sogar gleichermassen für Staaten mit verschiedener Wirtschaftsordnung zu gelten.

«Die Weigerung von immer mehr Arbeitnehmern, in traditionellen Arbeitsverhältnissen mehr als das Nötige zu tun» (Yankelovich [8]), könnte schliesslich auch mit einer abnehmenden Beziehung zu den von ihnen hergestellten Produkten zusammenhängen. Zu

¹ Lehrstuhl für Arbeits- und Betriebspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich

dieser Überlegung haben sich drei verschiedenartige Informationen aus jüngster Zeit verdichtet:

Die erste Information: Von den in der schweizerischen Industrie heutzutage hergestellten Produkten hat es etwa ein Drittel vor zehn Jahren noch gar nicht gegeben.

Die zweite Information: In einem der grössten westdeutschen Industrieunternehmen wird geschätzt, dass von den im Jahre 1990 auszuführenden Arbeitstätigkeiten mehr als fünfzig Prozent heute noch nicht einmal bekannt sind, weil sich die Produkte so rasch verändern.

Diese beiden Informationen weisen auf einen bisher nicht gekannt raschen Wechsel zahlreicher Produkte hin, zu denen eine Beziehung zu entwickeln allein deshalb immer schwieriger wird und deren gesellschaftliche Nützlichkeit und Notwendigkeit häufig nicht transparent wird. Dass gerade dies aber für den Stellenwert der Arbeit innerhalb der zentralen Lebensinteressen eine ausschlaggebende Rolle spielen könnte, lässt sich möglicherweise aus der dritten Information ableiten:

Als in dem englischen multinationalen Konzern Lucas Aerospace Betriebsschliessungen und Entlassungen drohten, weil der Absatz der hochentwickelten Zubehörssysteme für die Ausrüstung von Flugzeugen nicht mehr gesichert war, entwickelten Arbeiter und Techniker alternative Produkte. Zu diesen Produkten gehörten zum Beispiel ein neuartiger Rollstuhl (ein sogenanntes Hobcart) für an Spina bifida erkrankte Kinder, ein neuartiges Sonnenkollektor-System, eine Wärmepumpe, ein Hybrid-Aggregat zur gleichzeitigen Senkung des Brennstoffverbrauchs, der giftigen Emissionen und des Lärmpegels von Automobilen sowie eine Anzahl von Produkten für den speziellen Einsatz in Ländern der sogenannten Dritten Welt. So wurde eine Liste von insgesamt 150 neuen Produkten erstellt, die einerseits nach den Kriterien der Rentabilität, gesellschaftlichen Nützlichkeit und Notwendigkeit beurteilt wurden, andererseits die vorhandene Technologie – bzw. deren Weiterentwicklung – und das Fähigkeitspotential der Mitarbeiter berücksichtigte. «Es erschien uns absurd, dass wir all diese Geschicklichkeit, Kenntnisse und Möglichkeiten hatten, während die Gesellschaft dringend Produkte und Dienstleistungen brauchte, die wir herstellen könnten und dennoch die Marktwirtschaft unfähig erschien, beides zusammenzubringen» (Cooley 1979 [1], S. 22).

Die Signalwirkung der Ereignisse bei Lucas Aerospace ist im einzelnen noch schwer abzuschätzen. Was unsere Fragestellung betrifft, könnten diese Vorgänge bedeuten, dass das Bedürfnis nach gesellschaftlich nützlicher Arbeit bisher weitgehend unterschätzt wurde und die vielfach beobachtbaren Rückzugs- und Privatisierungstendenzen dadurch Verstärkung erfahren.

II.

Aus einigen bisherigen Bemerkungen und vielfältigen anderen Überlegungen lässt sich ableiten, dass zu den Produkten eines Unternehmens nicht nur Waren oder Dienstleistungen zu zählen sind sondern auch menschliche Verhaltensqualitäten und Qualifikationen. Folgt man dieser Auffassung oder lässt sie wenigstens gelten, so lässt sich eine Reihe von Überlegungen daran anschliessen. Zunächst sei auf den einfachen und von niemandem bestrittenen Sachverhalt hingewiesen, dass ein Unternehmen für die Qualität der von ihm hergestellten Produkte verantwortlich ist, diese häufig auch garantiert und für allfällige Mängel aufkommt. Seit einigen Jahren werden Unternehmungen vermehrt aber auch behaftet, wenn sie durch die Umstände ihrer Produktion oder die Art ihrer Produkte die Qualität ihrer Umwelt beeinträchtigen (z. B. durch Wasser- oder Luftverschmutzung, Giftmüllablagung, Bleigehalt im Benzin usw.).

Interessanterweise wird aber für Schädigungen der Qualität oder Qualifikationen des Menschen zumindest teilweise die Allgemeinheit – zum Beispiel über die Invalidenversicherung – herangezogen, obwohl diese Schädigungen Ergebnis betrieblicher Produktionsweisen sein können. Damit ergibt sich übrigens der bemerkenswerte Tatbestand, dass betriebswirtschaftliche Produktivität unter Umständen in erheblichem Umfang zu Lasten der Volkswirtschaft gehen kann, zum Beispiel durch hohe Raten berufsbedingter Frühinvalidität. Dieser Schluss ist offensichtlich, solange er sich auf Berufskrankheiten wie Lärmschwerhörigkeit oder Staublungenerkrankung bezieht. Wir müssen aber lernen, auch Beeinträchtigungen der Persönlichkeitsentwicklung durch die Art der Arbeitstätigkeit in derartige Überlegungen einzubeziehen.

Damit stellt sich die Frage nach den *Bewertungskriterien für die Gestaltung menschlicher Arbeitstätigkeiten*. Aus der Arbeitswissenschaft allgemein und der Arbeitspsychologie im besonderen lassen sich zusätzlich zu den üblichen Wirtschaftlichkeitskriterien folgende Bewertungskriterien ableiten:

- Schädigungsfreiheit
- Beeinträchtigungslosigkeit
- Zumutbarkeit
- Persönlichkeitsförderlichkeit

Lediglich zum Kriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit soll hier angemerkt werden, dass vor allem die kognitiven und sozialen Anforderungen von Arbeitstätigkeiten die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern oder zu beeinträchtigen geeignet sind.

Im übrigen ist aus dem Kriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit das von uns an anderer Stelle formulierte *Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung* (Ulich 1978 [4]) abzuleiten: dieses Prinzip meint das gleichzeitige Angebot verschiedener Arbeitssysteme, zwischen denen der Arbeitende wählen kann. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung soll dazu beitragen, eine optimale Entwicklung der Persönlich-

keit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit auf dem Hintergrund interindividueller Differenzen zu gewährleisten. Damit dies tatsächlich geschehen und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung – das heisst intraindividuellen Differenzen über die Zeit – Rechnung getragen werden kann, bedarf das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung der Ergänzung durch das *Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung*. Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Arbeitssysteme gemeint, sowie die Möglichkeit des Wechsels zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen.

Im übrigen drängt sich mit diesen Kriterien für die Gestaltung menschlicher Arbeitstätigkeiten die grundsätzliche Frage nach den *Strategien der Arbeitsgestaltung* auf. Es kann beinahe als Alltagserfahrung bezeichnet werden, dass Arbeitsplätze und Arbeitssysteme im nachhinein, das heisst nach ihrer Installation, irgendwelchen menschlichen Besonderheiten angepasst werden müssen. Derartige Vorgänge bezeichnen wir als korrektive Arbeitsgestaltung.

Derartige korrektive Arbeitsgestaltung ist – sofern sie tatsächlich und hinreichend wirksam sein soll – nicht selten mit erheblichem ökonomischem Aufwand verbunden; ihre Unterlassung kann andererseits unter Umständen erhebliche Beeinträchtigungen oder Schädigungen der physischen und/oder psychischen Gesundheit bewirken. Im ersten Fall haben die Betriebe, im zweiten Fall die betroffenen Arbeitnehmer und die Volkswirtschaft die Folgen zu tragen. Beide Arten von Folgen können aber vermieden oder doch erheblich vermindert werden, wenn korrektive Arbeitsgestaltung wo immer möglich durch präventive Arbeitsgestaltung ersetzt wird.

Das *Prinzip der präventiven Arbeitsgestaltung* meint die Berücksichtigung der oben erwähnten arbeitswissenschaftlichen Erfordernisse bereits im Stadium des Entwurfs von Arbeitsplätzen beziehungsweise Arbeitssystemen. Präventive Arbeitsgestaltung bedeutet also gedankliche Vorwegnahme möglicher Beeinträchtigungen der Gesundheit spätestens zu dem Zeitpunkt, in dem aufgrund der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine über die dem Menschen zufallenden Arbeitstätigkeiten hinreichend Klarheit gewonnen werden kann.

Korrektive und präventive Arbeitsgestaltung können also wesentliche Beiträge zur Verminderung beziehungsweise Vermeidung physischer und psychosozialer Schädigungen und Beeinträchtigungen leisten. Die Berücksichtigung des Kriteriums der *Persönlichkeitsförderlichkeit* verlangt darüber hinausgehend *prospektive Arbeitsgestaltung*, das heisst die gedankliche Vorwegnahme von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung durch Schaffung objektiver Handlungsspielräume (Ulich 1980 [5]).

Diese arbeitspsychologische Forderung ist zugleich eine Aufforderung an Konstrukteure und Technologen, objektive Handlungsspielräume zu schaffen sowie an Architekten und Planer, flexibel handhabbare territoriale Bedingungen zu projektieren.

III.

«Die Weigerung von immer mehr Arbeitnehmern, in traditionellen Arbeitsverhältnissen mehr als das Notwendige zu tun, ist zugleich die Chance für eine Verbesserung dieser Verhältnisse» (Yankelovich [8]). Möglichkeiten einer derartigen Verbesserung bestehen vor allem in Ansätzen autonomieorientierter Arbeitsgestaltung, wie sie im folgenden anhand zweier Beispiele aufgezeigt werden.

Das erste Beispiel bezieht sich auf die Motorenmontage in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Die Montage der Motoren erfolgt hier üblicherweise in stark arbeitsteiligen Formen der Fließbandarbeit. Im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsvorhabens sollte eine Alternative zu dieser partialisierten Arbeitsweise entwickelt und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die beteiligten Arbeiter und die Produktivität des Arbeitssystems überprüft werden. Die Alternative bestand im Aufbau einer sogenannten Gruppenmontage: jeweils sieben Arbeiter sollten eine Gruppe mit erweitertem Handlungsspielraum bilden und als komplexe Aufgabe die komplette Montage von Motoren und deren Prüfung im sogenannten Einlaufstand übernehmen. Dazu mussten neue Strukturen entwickelt werden wie zum Beispiel die Einrichtung von Montageinseln, wo die Arbeiter an eigens konstruierten Montagewagen komplette Motoren montieren konnten.

Die Veränderung der Anforderungen lässt sich in stark vereinfachender Weise über die Veränderung der Zykluszeiten beschreiben: während in der Fließbandmontage Zykluszeiten von etwa 60 Sekunden typisch für die weitgehende Unterteilung der Arbeit sind, werden für die komplette Montage eines Motors durch einen Arbeiter 35 bis 45 Minuten benötigt. Tatsächlich haben die an diesem Forschungsvorhaben freiwillig beteiligten Arbeiter in weniger als drei Monaten gelernt, diesen Sprung in den Anforderungen zu bewältigen und bei einwandfreier Qualität wesentlich höherwertige Arbeit zu leisten. Wie aus unseren Analysen hervorgeht, hat ein relativ grosser Teil der beteiligten Arbeiter aber offensichtlich nicht nur zusätzliche berufsspezifische Fertigkeiten erworben, sondern darüber hinaus auch generalisierbare Qualifikationen. Diese haben ihren Niederschlag über die Arbeit hinaus in zum Teil erheblich erweitertem Verhaltens- und Interessenrepertoire in anderen Lebensbereichen gefunden (vgl. dazu [6]).

Das zweite Beispiel stammt aus dem Bereich der Distribution. In Zusammenhang mit dem Aufbau eines Warenverteilzentrums für ein grosses schweizerisches Handelsunternehmen sollte überprüft werden, ob die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen zu einem für Mitarbeiter wie Unternehmen gleichermaßen optimalen Organisationsprinzip entwickelt werden könne. Zu den für die ersten Versuche ausgewählten Gruppen gehörte die Blumenabteilung, in der zunächst eine sogenannte subjektive Tätigkeitsanalyse durchgeführt wurde. Das heisst alle Mitarbeiter in

dieser Abteilung bewerteten gemeinsam jede der in der Abteilung vorkommenden Arbeitstätigkeiten anhand eines von uns vorgegebenen Kategorienstems. Der Zweck dieser subjektiven Tätigkeitsanalyse war einerseits, die Beschäftigten von Beginn an am Veränderungsprozess zu beteiligen. Andererseits sollten aufgrund dieser Analyse gemeinsam Sollvorstellungen für die neue Struktur erarbeitet werden. Die Sollvorstellungen umfassten in erster Linie eine Erhöhung der Qualifikation, die alle Mitarbeiter in die Lage versetzen sollte, möglichst viele der in der Abteilung vorkommenden Tätigkeiten wahrzunehmen. Die solcherart erworbene Polyvalenz sollte die Grundlage der Entwicklung zur Gruppenautonomie bilden, zu deren Merkmalen vor allem die selbständige Verteilung und Rotation der Arbeitsrollen gehörte.

Drei Monate nach der Auslösung des Veränderungsprozesses schied der Abteilungsleiter aus dem Unternehmen aus, um in seinen Heimatort zurückzugehen. Auf ihren ausdrücklichen Wunsch übernahmen die Mitarbeiter nun selbst die Leitung. Sie erwiesen sich in der Lage, sich selbst zu führen und alle anfallenden Arbeiten ohne Qualitätsverluste selbständig zu erledigen. Nach insgesamt achtmonatiger Entwicklung, die durch ständige Zunahme des Arbeitsvolumens gekennzeichnet war, konnten wir einen erheblichen Fortschritt in der Entwicklung der Polyvalenz registrieren. Wie im ersten Beispiel wurden auch hier Qualifizierungsprozesse ausgelöst, die ihren Niederschlag über die Arbeit hinaus in anderen Lebensbereichen gefunden haben.

Diese und zahlreiche andere Beispiele zeigen, dass es offenbar möglich ist, autonomieorientierte Arbeitsstrukturen zu schaffen, die auch den Kriterien der Zumutbarkeit und der Persönlichkeitsförderlichkeit entsprechen.

Autonomieorientierte Arbeitsgestaltung sollte sich im übrigen nicht nur auf vorwiegend inhaltliche Konzepte wie job enrichment, Gruppenautonomie oder Dezentralisierung beziehen, sondern auch dem zeitlichen Aspekt vermehrt Beachtung schenken. Offensichtlich genügen nämlich die traditionellen *Arbeitszeitmuster* den ständig komplexer werdenden Anforderungen in technologisierten Gesellschaften nicht mehr. Diese Anforderungen lassen zudem den traditionellen linearen Lebensplan – der üblicherweise die drei aufeinanderfolgenden Phasen der Ausbildung, der Berufstätigkeit und des Ruhestands aufweist – zunehmend problematisch erscheinen. Für uns leitet sich daraus die Notwendigkeit einer vermehrten Beschäftigung mit Fragen der sogenannten «Zeitsouveränität» ab, um einen Begriff von *Teriet* [3] zu verwenden. Autonomieorientierte Arbeitszeitgestaltung wird für uns rasch und zunehmend an Bedeutung gewinnen; die Entwicklung der Technologie scheint auch gerade dafür neue Möglichkeiten zu schaffen.

Die mit bisher nicht gekannter Geschwindigkeit erfolgende Entwicklung der mittleren Datentechnik führt tatsächlich zu einer dramatischen Veränderung der Situation. Auf der einen Seite scheint die Gefahr zu

bestehen, dass die technologische Entwicklung selbst zu einem nicht mehr ohne weiteres steuerbaren «Selbstläufer» wird. Auf der anderen Seite bietet die gegenwärtige Entwicklung insbesondere der mikroelektronischen Technologie offenbar neue Verwendungsalternativen. Ob die darin begründeten Chancen genutzt werden, hängt zunächst davon ab, dass die *technologische Entwicklung als Option* begriffen wird. Diese neue technologische Entwicklung als Option begreifen, heisst hier konkret: erkennen, dass die mikroelektronischen Technologien sowohl zum Zwecke der weitergehenden Zentralisierung – und das heisst in diesem Falle auch: Bürokratisierung – eingesetzt werden können als auch zur Erhaltung beziehungsweise Wiedergewinnung von dezentralen Organisationsstrukturen. Diese Option findet ihren konkreten Niederschlag etwa in der Entscheidung für Zentralisierungstendenzen und Abhängigkeit fördernde Datenerfassungsplätze oder für Dezentralisierungstendenzen und Autonomie fördernde Dialogarbeitsplätze.

Mit der mittleren Datentechnik nimmt im übrigen auch der Spielraum für die *Gestaltung organisationaler Strukturen* wieder zu. Während Lochkartenanlage und Grosscomputer Zentralisierung bewirkten oder Zentralisierungstendenzen verstärkten, schafft die mittlere Datentechnik mit der Entwicklung von Verbundsystemen neuartige Alternativen der Dezentralisierung und Entscheidungsdelegation.

Hier wird die These vertreten, dass vorzugsweise in kleineren bzw. dezentralen Organisationen autonomieorientierte Arbeitsgestaltung realisiert werden kann. Dies entspricht auch dem schwedischen Konzept der Dezentralisierung grösserer Betriebe in sogenannte «product shops», die nicht mehr als zweihundert Beschäftigte umfassen sollten. Dass damit gleichzeitig die Gefahr des Auftretens von organisationalem Stress gemindert oder sogar verhindert werden kann, ist offensichtlich, sofern man davon ausgeht, dass ein derartiger Stress entsteht durch Mangel an:

- Durchschaubarkeit
 - Vorhersehbarkeit
 - Beeinflussbarkeit
- der Arbeitsbedingungen, einschliesslich der organisationalen Strukturen.

Dass Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit durch dezentrale Organisation eher ermöglicht werden als durch zentralisierte Verwaltungsbürokratien ist so offensichtlich, dass dazu keine weitere Begründung erforderlich ist. Dass durch autonomieorientierte Arbeitsgestaltung in dezentralen Organisationen den von *Yankelovich* und vielen anderen beschriebenen Privatisierungstendenzen entgegengewirkt und Apathie überwunden werden kann, bedarf allerdings vertieften Nachdenkens.

Zusammenfassung

Neuere Forschungen über die zentralen Lebensinteressen zeigen, dass der Stellenwert der Arbeit in der Werthierarchie gegenwärtig Veränderungen erfährt. Einer der Gründe dafür ist die zunehmende

Divergenz zwischen Schul- und Berufsausbildung einerseits und dem qualifikatorischen Niveau zahlreicher Arbeitstätigkeiten andererseits. Arbeitspsychologische Konzepte einer Humanisierung am Arbeitsplatz intendieren die Überwindung dieser Divergenz durch unterschiedliche Formen autonomie-orientierter Arbeitsgestaltung. Dazu ist es erforderlich, den traditionellen Kriterien für die Bewertung von Massnahmen der Arbeitsgestaltung das Kriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit hinzuzufügen. Aus diesem Kriterium sind einerseits die vom Autor formulierten Prinzipien der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung abzuleiten. Andererseits macht dieses Kriterium die Unterscheidung zwischen korrektiven, präventiven und prospektiven Strategien der Arbeitsgestaltung erforderlich. Ansätze autonomie-orientierter Arbeitsgestaltung sollten darüber hinaus auch die durch die neueren technologischen Entwicklungen ermöglichten Alternativen der Dezentralisierung und Entscheidungsdelegation berücksichtigen, da diese zugleich stressreduzierende und persönlichkeitsförderliche Momente beinhalten können.

Résumé

Humanisation du travail – concepts de la psychologie du travail

Des recherches récentes sur les intérêts centraux de vie montrent que l'importance du travail subit actuellement des changements dans la hiérarchie des valeurs. Une des raisons de ce fait est la divergence croissante entre l'éducation scolaire et la formation professionnelle d'une part et du niveau qualificatif d'un grand nombre de travaux d'autre part. Les concepts de la psychologie du travail concernant l'humanisation au lieu de travail ont l'intention de surmonter cette divergence à l'aide de différentes formes d'organisation du travail orientées vers l'autonomie. Il est donc nécessaire d'ajouter le critère du développement de la personnalité aux critères traditionnels d'évaluation des mesures d'organisation du travail. D'une part il faut déduire de ce critère le principe différentiel et le principe dynamique d'organisation du travail formulés par l'auteur, d'autre part ce critère implique la distinction entre les stratégies correctives, préventives et prospectives d'organisation du travail.

En plus, les tendances d'une orientation vers l'autonomie dans l'organisation du travail doivent considérer également les options de la décentralisation et de la délégation des décisions qui ont été rendues possibles par les développements récents en technologie et qui en même temps peuvent contenir des éléments réduisant le «stress» et développer la personnalité.

Summary

Humanization of Work—concepts of Work Psychology

Recent research on central life interests shows that the position of work within the hierarchy of values is actually changing. One of the reasons is the increasing gap between school and vocational education on one hand and the level of qualification of many work activities on the other hand. Work psychology concepts of humanization of work intend to overcome this gap by different forms of autonomy orientated work organization. Therefore it is necessary to add to the traditional criteria of evaluation and measures of work organization the criteria of personality development. This implicates on one side the deduction of the author's principles of differential and dynamic work organization from this criteria, on the other side it requests the distinction between corrective, preventive and prospective strategies of work organization. In addition, trends of autonomy orientated work organization are thought to consider also the options of decentralization and delegation of decision which have been made possible by recent developments in technology, at the same time as they can include stress-reducing and personality developing elements.

Literatur

- [1] Cooley, M.: Entwurf, Technologie und Produktion für gesellschaftliche Bedürfnisse. Wechselwirkung 0, 21–27 (1979).
- [2] Schrank, R.: Work in America: What do workers really want? Industrial Relations 13, 124–129 (1974).
- [3] Teriet, B.: Die Wiedergewinnung der Zeitsouveränität. In: Duve, F. (Hrsg.): Technologie und Politik, Bd. 8. Reinbek: Rowohlt, 1977, 75–111.
- [4] Ulich, E.: Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. Industrielle Organisation 47, 566–568 (1978).
- [5] Ulich, E.: Psychologische Aspekte der Arbeit mit elektronischen Datenverarbeitungssystemen. Schweizerische Technische Zeitschrift 75, 66–68 (1980).
- [6] Ulich, E.: Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung. In: Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Schriftenreihe «Humanisierung des Arbeitslebens» (Hrsg.: Bundesminister für Forschung und Technologie), Band 3. Frankfurt: Campus, 1980, 97–142.
- [7] Work in America: Report of a special task force to the Secretary of Health, Education and Welfare. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1973.
- [8] Yankelovich, D.: Wer hat noch Lust zu arbeiten? Psychologie heute 5, 14–21 (1978).